



Abordagem Neoclássica

Após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1950, o mundo experimentava grandes avanços no desenvolvimento industrial e na sociedade como um todo (como o surgimento da televisão e da telecomunicação). Tais transformações permitiram a remodelação dos conhecimentos obtidos até então. Quer dizer, as teorias anteriores não foram completamente substituídas, mas sim, adequadas à nova realidade, redimensionadas e atualizadas.

Assim, a *abordagem neoclássica* atualiza conceitos da *teoria clássica* como a *departamentalização*, a *racionalização do trabalho*, a *especialização*, a *estrutura organizacional* (hierarquia, autoridade e responsabilidade) e a amplitude de controle. As *funções administrativas* (ou *processos administrativos*) *de Fayol*, *prever*, *organizar*, *comandar*, *coordenar* e *controlar* (POC3), também, foram atualizadas para *planejar*, *organizar*, *dirigir* e *controlar* (POCD). Nesse sentido, é importante destacar que a *função direção*, incluiu elementos humanos do comportamento organizacional como a motivação, a liderança e a comunicação.

Por outro lado, os autores neoclássicos não formam uma escola de pensamento bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo, por isso, referir-se a abordagem neoclássica como teoria é considerado um exagero para alguns autores.

O conceito de *processo administrativo* é o núcleo da *abordagem neoclássica*, por isso, ela também é chamada de *Escola do Processo Administrativo*. Para compreender o conceito de *processo administrativo*, tenha em mente que processos são atividades decompostas em etapas e,

por conseguinte, o *processo administrativo* é composto pelas etapas do planejamento, organização, direção e controle.



São características da abordagem neoclássica: a *ênfase na prática da administração* - a teoria só tem valor quando operacionalizada na prática; a *reafirmação relativa dos postulados clássicos* e a *ênfase nos princípios gerais da administração* - os princípios que eram tidos como "leis" científicas na abordagem clássica são retomados como critérios elásticos para a busca de soluções práticas. Quer dizer, para os neoclássicos, os princípios não podem ser aplicados tão rigidamente em todos os casos, o que vale para uma organização, nem sempre vale para outra; a *ênfase nos objetivos e resultado* - o foco maior não é a *eficiência*, mas na *eficácia*. Nesse sentido, para Peter Drucker, considerado "pai da administração moderna" e referência na abordagem neoclássica, a eficiência consiste em fazer certo as coisas (geralmente, se refere ao nível operacional, isto é, a como realizar as operações com menos recursos), em outras palavras, fazer da maneira correta. Já a eficácia refere-se a fazer as coisas certas (está relacionado ao nível gerencial); e o *ecletismo nos conceitos* - a teoria clássica assimila conceitos oriundos de diversas teorias.

Para os neoclássicos, o bom administrador deve possibilitar o grupo a atingir os seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e esforços e com menos atritos com outras atividades. Além disso, Peter Drucker afirma que as organizações possuem dimensões administrativas comuns, a saber: *objetivos* - as organizações são órgãos sociais cujo objetivo é uma tarefa social, isto é, o seu objetivo está fora dela. Portanto, é necessário definir claramente os objetivos organizacionais para que seja possível avaliar a sua eficiência e eficácia; *administração* - as organizações possuem propósitos diferentes, mas são administrativamente semelhantes. Por exemplo, em todas as organizações é necessário equilibrar os objetivos organizacionais com as necessidades e desejos dos indivíduos; e *desempenho organizacional* - "toda organização deve ser analisada sob o

ponto de vista da eficiência e da eficácia simultaneamente" (CHIAVENATO, 2020, p.133).



A administração por objetivos (APO), como passou a ser chamada por Drucker, é um sistema de administração que visa relacionar as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual, ou seja, ela procura alinhar as metas dos funcionários com a estratégia de negócio, otimizando a comunicação e a relação entre gerentes e subordinados. Ademais, a APO é um processo participativo de planejamento que promove a descentralização das decisões e a definição das prioridades em geral.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação ao conceito de *outsourcing*, recomenda-se assistir ao filme "Despachado para a Índia" de 2006. O filme conta a história de um gerente de uma central de atendimento nos EUA que passa a operar na Índia, destacando os desafios dessa transição em razão das diferenças culturais.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

Ir para exercício

